RM インフォメーション VOL.75
RM INFORMATION 2009. 3
●発行 株式会社日本アルマック 〒102-0083 東京都千代田区麹町4-5桜井ビル4F TEL：03-3288-2755 FAX：03-3288-2757

３ 月 号 ＣＯＮＴＥＮＴＳ

組織のモチベーションを高める

心理的収入という考え方

顧客満足の第一人者であり、名著「ディズニー7つの法則」の著者でもあるトム・コネランは、同著で、従業員のやる気について説明をしています。
「たいしたことをやっていなくても、人から感謝されたり、褒められたりすれば、誰だって嬉しい。けなされたり、怒鳴られたりすれば、誰だって良い気持ちはしない。ところが、まるで何の反応もなかったとき、どんな気持ちがするか…何をやっても無視されていれば、何もやる気がしなくなってきます。」
また、「フィードバックには、“プラス評価”と“マイナス評価”と、“評価なし”の3種類あり、正しい仕事に対する一番多いフィードバックは“評価なし”になっている。」と説明しています。
実に考えさせられます。思い当たる経営者、上司の方も多いのではないでしょうか？
日常業務は、「やって当たり前、出来て当たり前」と思いがちです。部下が仕事を怠るとか、一度でもミスをしたら、上司は怒ることでしょう。
しかし残りの≪ミスをしなかった日々≫は、上手くできて当たり前ですから反応しません。結果的に無視している形になっています。「適正な評価は給与で答えている！」と言われるかもしれませんが、お金だけでは、人は動かせません。
コネラン氏は、『報い、認め、讃える』と表現し、この3つのいずれかが欠けても従業員の士気に影響すると言います。
経済的収入は、給料やボーナス、各種手当てや保険、従業員割引などで従業員に“報いる”ことができます。一方で、心理的収入も重要です。心理的収入とは、称賛や激励の言葉、表彰式やパーティなどです。特に、お客様から感謝の手紙が自分宛に届くというケースでは、会社で嫌なことがあっても、吹っ切れて、仕事の意義を見出す瞬間になることでしょう。
いくら良いサービスを行なったと自負したとしても、お客様が無反応とは、よくあるお話です。そのような場合、例えば、東京ディズニーリゾートでは、直属の上司や同僚だけでなく、他のロケーションの人たちも、それらの行為をカードに記入し投函する仕組みがあります。カードを貰えると思いがけず嬉しくなり、自然にお客様と向き合うようになります。一方、良い評価だけでなく逆もあるので気を抜けません。常に仕事を誰かに見られているので、良い意味での緊張感があります。
仕組みを作っても、お題目ばかりで、首尾一貫しない組織が多い中、顧客リピート率が高い組織から学ぶことはたくさんあります。
『水は答えを知っている』の著者、江本勝氏は言葉に対して生け花がどう変化したかの実験を行っています。毎日「ありがとう」「ばかやろう」と声をかけた場合と、花に声をかけず「無視する」という3つのケースです。その結果、「無視」された花が一番早く枯れたそうです。人も植物も同じですね、“評価なし（無視）”は辛いものです。
自分に与えられた称賛を通じて、他にもそうしたいという気持ちが芽生えます。顧客満足向上と従業員満足は一体です。顧客満足・従業員士気向上に腐心する経営者は多いですが、日常の会社運営の7割を占めると言われる“評価なし”の工夫・改善に取り組んでみましょう。
「経済的収入＋心理的収入」がキーワードです。

リスクファイナンシングを活用した企業防衛

～リスクファイナンシング第72回～

リスクファイナンシングとは、リスクにおける経済的損失に対する各種対策を総称する用語です。

日本アルマックでは、この領域を、独自に「財務リスクマネジメント」と体系化させてコンサルテーションしています。

財務リスクマネジメントの視点に立った資金対策事例をご紹介しております。

会社の保険　その35　会社の保険管理

前号に引き続き、A社の保険管理の課題を説明します。**保険契約のチェック項目**では、**2.保険契約の選択基準、3.補償範囲の理解**にも問題がみられました。保険会社に契約を任せきりにする一方で、支払い保険料を抑えたいという気持ちが、補償内容の問題を生んだものと思います。

下表をご覧下さい。例えば①と②のPL保険です。PL保険とは、メーカーなどが顧客に提供した商品の欠陥が原因で、顧客の身体や財物に損失を与えた事故に保険金が支払われます。事例の製薬会社であれば、自社が提供した薬物を服用した顧客が死亡してしまう事故が想定できます。勿論、そのような事故は発生しないようにメーカー側も万全な管理を行ないますが、対策に絶対はありません。万一の場合、自社が提供する品質の安全は壊れ、信用を失墜させてしまう危険を持つ大きなリスクです。サリドマイド訴訟、薬害エイズ訴訟、キノホルム訴訟など薬害事故の特徴は、被害者が多くなることと、薬害の影響が確認されるまでに長い年月がかかる点でしょう。企業は長年に渡り、損失額を確定できずに損害賠償金を支払わされる義務を負うのです。

この会社のPL保険も、2つの問題が見つかりました。

一番目は補償額です。①と②の保険価額をご覧下さい。保険価額5億円とは、そのような事故が発生した際に、最大5億円の保険金が支払われるという契約内容です。果たしてこれで大丈夫だと思われますか？

売上規模が、5億～10億円規模の会社であれば仕方ないでしょうが、この会社はその100倍の売上があります。

売上額から類推する損害額は、5億円を超えるどころか100億円規模になることも想定できます。逆に、1億円くらいの損失であれば、企業規模から判断すると、自己負担(保険免責)しても大きな影響はないと考えられます。そこで、補償額を上げても支払保険料は増やさない技法も検討できるのです。

いずれにせよ、当該部門の最高責任者であり役員の方は、「当社が必要な保険は、5億円を超える損失の部分です。…(現状の保険内容は)全くお話にならない」と憤りを露わにされたのを覚えています。

二番目の問題は、補償範囲でした。損害賠償保険の契約引受方法には、大きく分けて**事故発生ベース**(オッカーレンス)と**保険金請求ベース**(クレームズメイド)があります。そしてA社の契約形態は、**保険金請求ベース**でした。損害賠償保険の場合、この契約形態が一般的ですし、保険会社もリスクが高い**事故発生ベース**での引き受けを敬遠します。会社の方々がその点を理解し、納得していれば問題はないのですが、A社は皆、その事を理解していなかったのです。実際、保険契約当初は、**事故発生ベース**でしたが、2年前に、保険会社から契約形態の変更を通告されています。支払い保険料が下がったことで保険担当者達は喜んだようですが、"事の重大性"を理解していなかったのです。保険会社の対応に問題が生じれば、いつでも保険会社を変えればよいという認識でした。私たちが、「保険会社を変えることはできますが、御社のような事業(製薬)では、リスクはとても大きいので、よく考えてくださいね。」の一言に、一同「？？？」でした。

(つづく)

A社　製薬会社(中堅企業:売上高500億円)　従業員規模1500名

保険種別	保険価額等	年間保険料(円)
①国内PL保険	1事故5億円	12,500,000円
②海外PL保険	1事故5億円	2,200,000円
③施設賠償保険	保険加入なし	0円
④火災保険　※保険証券7枚	総保険金額　550億円	22,000,000円
⑤利益総合保険	保険加入なし	0円
⑥地震拡張担保	保険加入なし	0円
⑦自動車保険	社有車500台	20,000,000円
⑧運送保険	支払限度額100億円	4,000,000円
⑨総合福祉団体生命保険	一人当たり500万円	21,000,000円
⑩使用者賠償責任保険	保険加入なし	0円
⑪その他	役員賠償保険等	2,500,000円
合　計		84,200,000円

海外に販売した機械でPL事故が発生 法外な懲罰的賠償を言い渡され破綻

海外でのPLリスク

平成○年○月、兵庫県の業務用調理器具メーカーA社は、アメリカにて販売した器具に関するPL訴訟を提起された。事故の概要は、飲食店の調理場にて女性従業員Bのエプロンの結び目が器具のレバーに引っ掛り、調理中の器具のカバーが開き高温の油がこぼれ出て、Bが大火傷を負ったものである。カバーが開いてしまったのは、製品の欠陥ではなく、メンテナンスの不備によるものだとしてA社は争ったが認められず、かつ事故後のA社の対応が著しく誠実さを欠くものであったとして、懲罰的賠償金１億ドルを含む１億50万ドルの損害賠償を言い渡され、A社は存続を断念せざるを得なかった。

訴訟先進国のアメリカでは、特に賠償金額の大きさという点においては日本とは比較になりません。その背景のひとつとして懲罰的賠償制度があります。加害者に「悪意」があると判断されるようなケース等では、被害者が実際に被った損害額とは別に、再発防止や加害者への懲罰を目的として、賠償額が上乗せされるというものです。

また中国においては海外の企業に対して不利な判決が下されるケースも多いようですし、欧州においては安全基準の統一化が急速に進んでいます。

海外との取引においては、取引先国の法的な基準だけでなく、文化的・習慣的なところまで考慮した対策が必要です。

※発生の頻度と損害の大きさ（強度）について

経済のグローバル化の流れは止まることがなく、取引実績の少ない諸外国との取引というのも今後は増加していくことが想定され、自ずと発生頻度・強度ともに上昇していくことが想定されます。

【リスク対策】

海外におけるPL事故の発生はその対応次第で「ブランド低下・リコール・不買運動・懲罰的賠償etc.」と損害が際限なく拡大し、一時的な経済的損失のみならず、一気にマーケットを喪失する可能性があるため、取引先国の実態に即したリスク対策が必須です。

※リスクコントロール対策（技術的対策）

■事前調査：取引先国の情報収集（経済産業省の情報なども参考になります）のうえ、取扱説明書や危険表示ラベルなどを充分に精査する必要があります。

■対応マニュアルの作成：現地の実態に即して、万一事故が発生した場合に、いかに損害の拡大を抑えるかに重点を置いた対応アニュアルの準備が必要です。

※リスクﾌｧｲﾅﾝｼﾝｸﾞ対策（財務的対策）

■海外PL保険：補償内容の違い（懲罰的賠償金が支払対象なるか否かなど）以外にも、現地の弁護士等とのネットワークや実績も保険会社選択の大きなポイントとなるでしょう。

株式会社アルマック関西
リスクコンサルタント・社会保険労務士
伊藤　健吾

3月11日(水)18：30～全国RM 研究会：「土壌汚染対策法 改正 の 動きと企業リスク の 変化」
※詳細は、http://www.almac.co.jp/page_html/rm_study/index.html　か、末尾記載の連絡先にお問合せ下さい。

時流を読む

時流を読む

リスクに対する感性が高まれば、自ずと時代の「先」を読む力が備わってきます。最新ニュースをリスクマネジメントの視点で分析し、今後の展開や社会への影響を予想してみましょう。

日立、全部門で減収

記事は、日立製作所が2009年3月期、「電子デバイス」「デジタルメディア・民生機器」など七つある部門すべて減収になる見通しを伝えています。国内の2大産業分野である、自動車関連と家電・電気関連が、昨年後半突如襲った世界不況の影響を受けました。この2大産業を頂点に半導体・装置産業、部品・金型など壊滅的打撃を受ける企業が続出しています。輸出産業は4、5年期待できないと指摘する専門家もいます、事の重大性をひしひしと感じます。一方、内需に目を向けても不動産不況、建設不況でこちらも惨憺たる有様。この後、ソフト産業やサービス業にも少なからず影響は広がり国内で不況色が強まることが予測されます。一方で、工場を週3日休止せざるをえなくなった経営者が、「これまで休みなく働いたから、“ゆっくり考える時間を作りなさい”と(神様が)言われている気がします。」 このように前向きな経営者たちが次代を担うのでしょうか。

懸案の百貨店 テコ入れ

記事は、セブン＆アイ・ホールディングスがそごう心斎橋本店運営などから撤退し、百貨店事業のテコ入れに踏み出すと伝えています。そごう本店の売却や西武百貨店池袋本店の改装に合わせ、同店の食品売り場にセブン＆アイのPBを導入する、衣料品でも百貨店とスーパーの商品共同開発に取り組むなど挙げられています。
背景には、2008年8月中間期で、営業利益の7割強をコンビニエンスストアに依存する事実があり、この事業構造から脱却したい意思が伝わります。
さて、記事からも百貨店、スーパーの事業構造自体に大きな変革期にあるといえます。専門店が独自の工夫でマーケットに深耕し、競争力を高めている中で、百貨店にしかない強みを再確認し、これからの時代に求められる新しい価値の提供をいかに打ち出すことが出来るか？
伊勢丹・三越が経営統合するという昔では考えられない事実も、業界そのものの存在意義を問われている証だと考えます。

本コーナーは、㈱日本アルマック主催セミナー「全国リスクマネジメント研究会」の内容を編集したものです。セミナーの概要、参加申込方法等については、お気軽にお問い合わせください。

編 集 後 記

3月は、別れの季節、または、旅立ちの季節、と云われていますが、皆さんのお近くでは、いかがでしょうか？卒業や異動など、環境が変わり、慌ただしくなる時期ですね。そんな変化の季節には免疫力や自律神経系や内分泌系など、身体全体のバランスを崩しやすくなることが多いそうです。花粉症も免疫力のバランスの乱れが原因と云われています。出来れば、身体に大切な栄養と休息をしっかりとって、花粉症に負けない身体をつくりたいですね。身体を温める食材（主に寒い地方で採れたもの、冬が旬の食べ物）・冷やす食材（主に暖かい地方で採れたもの）もバランスよく使い、笑顔の食卓で、あとわずかな寒い日々を乗り切り、春を迎えたいものです。 （櫻井）

2009年3月発行　定価420円（税込）

ご意見・ご要望は上記までお寄せください。